

PAPIERS DE RECHERCHE

WORKING PAPERS

« Low Contact Services, Technologies
and Culture: Le problem
d'internationalisation des services»

Annie MUNOS

Groupe ESC Grenoble

SPR / WPS 01-01

Janvier 2001

Pour plus d'informations :
For further information:

Rahim BAH
Groupe ESC Grenoble
12 Rue Pierre Sémard
38003 Grenoble Cedex 01
rahim.bah@esc-grenoble.fr

« Low contact services , technologies and culture » :
Le problème d'internationalisation des services.

Annie MUNOS
Professor of services marketing
Groupe ESC Grenoble
July 2000

RESUME

Les entreprises de services qui réussissent leur implantation à l'international sont celles qui ont su allier et combiner savamment, des compétences marketing distinctives, des investissements technologiques conséquents et adaptés aux exigences locales mais aussi, faire de leur « nationalité » un atout majeur sinon, principal. En effet, nul ne peut nier l'importance que revêtent, le continent, le pays, la région ou même la ville dans l'évaluation de la crédibilité du produit ou du service offert.

L'objet de cet article consiste à montrer que le succès de l'internationalisation d'une entreprise de service passe non seulement par une maîtrise très forte des compétences marketing et d'acquis technologiques mais repose aussi en grande partie sur l'identité culturelle du pays « exportateur » qui transmet ou pas une présomption d'excellence sur un savoir-faire spécifique.

MOTS-CLEFS : Internationalisation – marketing des services – culture dominante - présomption d'excellence – technologies - low contact/high contact.

ABSTRACT

All the services firms that achieve their politic of internationalisation are those which combined the more cleverly : marketing competencies, technologic investments adapted to the local environment but although, those which knew how to use their nationality as a tremendous competitive advantage.

The main goal of this article is to show why and how the success of the internationalisation of a services firm is based on a constructed knowledge of it's culture, it's history, because people and firms know only a small part of them : what they like ? In what they perform ? This is what we call in this paper : the concept of the “dominant culture”, central concept to achieve the internationalisation of a service concept.

KEY-WORDS : Internationalisation – services marketing – dominant culture – excellence- technologies-low contact/high contact.

“Les hommes ressemblent plus à leur temps qu’à leurs pères”

Proverbe arabe

INTRODUCTION

De nos jours, bon nombre d’entreprises de services françaises ont largement entamé un développement à l’international, soit par implantation directe soit par la création de réseaux internationaux de prestataires de services établis sur les territoires économiques (Coulet T., 1994, De Bandt J. et Gadrey J., 1994, Mathé H., Dubosson M. et Rousseau M., 1997). Pour ne citer que les plus célèbres : Club Med, Ibis, Novotel, Sofitel du Groupe ACCOR et la grande distribution française avec Carrefour, Casino, le Groupe Promodès, Leclerc, Intermarché, Auchan et Castorama. Le développement international de ces entreprises s’est principalement fait en deux temps. Elles ont d’abord pénétré des marchés dits «économiquement non risqués» pour ensuite convoiter et s’installer dans des pays dits «émergents». Mais dans les deux cas, la réussite des politiques d’internationalisation de ces entreprises a été facilitée par des facteurs à la fois économiques et marketing. D’un point de vue économique, les accords du GATT ont en effet permis de reconnaître l’implantation directe comme une modalité à part entière du commerce international de service. D’un point de vue marketing, l’internationalisation des services a été facilitée ou portée par une tendance continue d’homogénéisation des habitudes de consommation, sans toutefois nier les spécificités culturelles intrinsèques à chaque pays (Usunier J.C., 1992).

Mais il est d’autres facteurs tout aussi capitaux qui facilitent et permettent la réussite de ces grands groupes français à l’étranger : c’est aussi simplement parce qu’ils «sont français », qu’ils maîtrisent des technologies spécifiques liées à des métiers spécifiques et qu’ils ont su mesurer les risques liés à une l’internationalisation d’un concept de service qui reposerait sur une très grande interaction entre le personnel en contact et les clients.

Nous retrouvons ici trois pivots essentiels de la réussite des services à l’international trop peu souvent cités, travaillés ou évoqués par la littérature spécifique aux activités de service. Et pourtant, nous devons reconnaître que sans la maîtrise, la compréhension et l’intégration au quotidien de ces trois facteurs aussi divergents que nécessaires, l’internationalisation des concepts de services serait une aventure bien hasardeuse.

A titre d’exemple, il serait difficile de faire abstraction de la « nationalité » de Mac Donald’s, de la maîtrise des technologies appliquées à la restauration rapide et son faible niveau d’interaction entre le personnel et les clients pour expliquer le succès de cette formule de service et ce, au plan planétaire. Aurions-nous la crédibilité, nous français, d’aller installer

une chaîne de « fast food » aux Etats Unis ? Les Ibériques en auraient-ils plus que nous ? Pas sûr du tout.

Oui, les entreprises de services les plus performantes ont ainsi su affirmer et communiquer leurs compétences et savoir-faire spécifiques, à la fois grâce à leurs techniques, grâce à la compréhension des impacts culturels négatifs, voire risqués, sur la co-production du service mais aussi tout simplement parce qu'elles avaient une nationalité. Si elles peuvent agir sur la technique et leur approche marketing, elles doivent impérativement considérer leur identité/nationalité comme un levier fantastique pour conquérir des marchés internationaux ou au contraire comme un frein irrémédiable et sans appel.

Nous étudierons successivement ces trois facteurs : le choix des concepts de service dits « low contact » et « high contact » ; le concept et les composantes de la culture dominante et enfin, le facteur technologique comme inhibiteur de la variable culturelle.

Voyons dans un premier temps, les raisons pour lesquelles les concepts de service dits « low contact » ont plus de « chances » de réussir à l'international que ceux dits « high contact ».

1. « Low contact » ou « high contact » : il faut choisir.

1.1. Une préoccupation logistique.

Bien que nos économies se dirigent vers une homogénéisation des besoins et des modes de consommation (Levitt T., 1986), pour réussir un développement à l'international, l'adaptation aux habitudes locales reste encore la règle. Mais dans les services, peut-on garantir que comprendre ce que « l'autre veut » puisse suffire à co-produire le service tel que voulu par la firme et compris par l'autochtone ? Si le service consiste à être co-produit par un personnel en contact qualifié et par un client éduqué (Langeard E. et Eiglier P., 1987), il faut donc que les codes, actions, mots, attitudes, couleurs, parcours, indications et process soient compris, intégrés et acceptés par les clients locaux. Mais il ne faut pas oublier que les niveaux d'éducation et de participation du client sont pensés par la firme (qui a une identité et une nationalité), sur le territoire où est né le concept de service (qui a lui-même ses codes et ses valeurs), ces deux aspects des choses n'étant pas forcément en adéquation avec les attitudes et les niveaux d'acceptation des clients internationaux. En effet, il n'est point rare de se demander dans un pays étranger ce que veut dire telle figure, tel signe ou telle indication. Il n'est point rare non plus de ne pas comprendre ce que le personnel en contact ainsi que le support physique nous incitent ou nous invitent à faire et ce, indépendamment de la barrière linguistique.

Ce que recherche une entreprise de service qui convoite un marché à l'international est forcément un démarrage rapide de son activité afin de rentabiliser au plus vite les investissements faits. Il faut donc que la firme trouve un compromis acceptable entre la réceptivité du marché local à la formule de service et les niveaux d'acceptation et de participation des clients locaux à la fabrication du service.

Pour ce qui concerne la réceptivité du marché local, rien ne doit être laissé au hasard. Ainsi, si nous reprenons les « techniques » utilisées par Carrefour pour mesurer ou tout du moins, évaluer la réceptivité du marché au concept de la grande distribution (« tout sous un même toit »), rien n'est laissé au hasard : les géraniums installés aux fenêtres des immeubles de Varsovie et de sa banlieue ont instantanément attiré l'œil de nos investisseurs les plus fameux. En effet, comme ils nous l'ont si bien dit « Pour nous, ces géraniums ornant les balcons des HLM locaux signifiaient que l'appétit de consommation était revenu, que les gens aspiraient au bien-être et, tout simplement, que la Pologne était repassée dans la sphère des pays d'Europe Occidentale ». C'est ainsi que les managers maisons sont aussi devenus de gros consommateurs de données macro-économiques. Avenue de Iéna, dans l'atmosphère feutrée du QG mondial du groupe, une poignée de jeunes diplômés d'écoles de commerce épluchent tout ce que l'OCDE, la Banque Mondiale ou les Instituts de perspectives pondent comme études ou rapports. Population, PNB, éducation, situation politique : l'atlas économique est mis en friche. René Brillet qui dirige aujourd'hui la zone Asie résume ainsi la situation : « A partir de 4 000 dollars de revenu annuel et à condition que le pays offre des perspectives de croissance, Carrefour peut essayer de s'implanter avec de grandes chances de succès ».

Mais les chances de succès ne se limitent pas ces considérations macro-économiques. Il faut aussi que l'interaction personnel en contact/client soit optimisée pour accélérer le développement de la formule de service. Alors quelles autres données faut-il prendre en considération ? Si nous reprenons les travaux de Chase D. R. et de Hayes R. H. (1990), la présence du client dans le système de fabrication du service a tout d'abord vu comme une opportunité pour rationaliser les équipements tangibles de la servuction (système de fabrication du service), à savoir le support physique et toute la logistique attenante à l'optimisation des transactions : support physique/client/personnel en contact. Ainsi, selon l'auteur, les servuctions qui gèrent des clients dont les rôles et les argumentations sont déterminants dans le processus de fabrication du service sont plus risquées et difficiles à gérer. C'est ce que l'auteur appelle les servuctions de type « high contact » par opposition à

celles de nature dite «low contact» où dans ce cas, les argumentations orales du client ne sont pas déterminantes pour mener à bien la réalisation effective du service.

En effet, comme le souligne l'auteur, si la performance de la servuction et de la qualité du service reposent essentiellement, tout du moins prioritairement, sur la performance du client et donc sur son degré de compréhension "des règles du jeu" ou mode d'emploi, des problèmes liés à la qualification, la formation du personnel en contact et à l'intensité capitalistique du support physique sont à prévoir au détriment d'une rentabilité et duplication éventuelle de la servuction..

La littérature est unanime sur la forte corrélation qui existe entre la complexité des servuctions et le degrés d'implication du client dans la servuction (Lovelock C .1999, Norman R.,1994, Eiglier P. et Langeard E., 1987, Shostack L., 1977, Levitt T., 1986).En effet, les conclusions des travaux de ces auteurs s'attachent unanimement à démontrer que plus la nature et les rôles dévolus aux clients sont complexes, élaborés, émotionnellement et intellectuellement impliquants, plus l'entité de service devra s'attacher à rationaliser et à optimiser les rôles et les caractéristiques du support physique et du personnel en relation avec le client, ceci en fonction des capacités qu'a celui-ci à comprendre ses attributions et l'ordonnancement de ses actions. Tous ces auteurs se sont en effet penchés à des niveaux et des degrés différents sur la problématique de la duplication ad hoc d'une servuction au regard du niveau d'implication du client requis dans la fabrication du service.

Chacun est d'accord sur la nécessité de faire reposer la duplication d'une servuction sur la minimisation du contact client/personnel en contact et ce par une introduction plus importante de la technologie d'une part, dans les supports de l'offre, d'autre part dans les fonctions attribuées au support physique. L'exemple des automates bancaires, de la restauration rapide, de la néo-hôtellerie, des stations services en libre service et bien d'autres concepts de services sont d'excellents témoins de "la performance systémique" de ces servuctions qui repose en grande partie sur la performance et l'opérationnalité des éléments tangibles de la servuction. D'autre part, les auteurs qui se sont attachés à mieux comprendre les facteurs clefs de succès d'une servuction à l'international partagent également les mêmes conclusions (Mathé F. N., Munos A., 1999). Les auteurs nous démontrent que plus une servuction minimise l'introspection initiatique du client dans la fabrication du service, plus la servuction est duplicable sans risque de dérive ou de dysfonctionnement. Bien évidemment, il ne s'agit pas de dire que toutes les servuctions à faible intensité technologique ne sont pas viables à l'international, mais de confirmer que la présence du client dans l'opérationnalisation d'une

servuction est soumise à un équilibre fragile qui doit prendre en compte et gérer au plus près la variable plus qu'hypothétique que représente le client.

Ainsi, si l'opérationnalisation d'un concept de service dépend lourdement des niveaux d'implication requis par les clients, cette variable va devenir déterminante à l'international. Voyons quelles en sont les raisons au travers de notre deuxième paragraphe

2.2. Une nécessité opérationnelle et culturelle.

Si nous reprenons les travaux de Hofstede G. et de Bollinger D., (1987), l'approche culturelle doit être considérée comme un « logiciel mental hiérarchisé » qui constitue l'élément permanent et le signe distinctif d'un groupe culturel. Les individus sont selon les auteurs, d'une certaine façon, programmés mentalement, cette programmation différant fortement d'une identité culturelle à l'autre et dont le noyau central est constitué par des valeurs collectives. Les auteurs ont déterminé les critères de différenciation culturelle selon quatre composantes.

La distance hiérarchique : la question posée était de savoir si « l'inégalité était réellement inévitable » pour mesurer si les aspects formels d'une hiérarchie étaient nécessaires au bon fonctionnement d'une organisation ».

Le contrôle de l'incertitude : la question posée était ici de savoir si les individus pouvaient librement envisager leur futur sans angoisse particulière. Il s'agit donc ici d'une dimension culturelle qui mesure le degré de tolérance qu'une culture peut accepter face à l'inquiétude provoquée par des événements futurs ; si la tolérance est faible, le contrôle est fort et vice et versa.

L'individualisme : il s'agissait ici de mesurer l'importance de la vie communautaire et des relations que les individus entretiennent avec leurs « alter ego ».

La masculinité : ce dernier critère mesure la répartition sexuelle des rôles dans la société. Dans les sociétés modernes, Hofstede G. considère que plus les rôles sont différenciés, plus la société montrera des traits qu'on peut nommer de masculins. Plus les rôles sont interchangeables, plus la société montrera des traits féminins.

Les résultats sont incontestablement d'une grande richesse pour comprendre à la fois les données des dimensions culturelles mais aussi pour mesurer les éventuelles convergences culturelles.

La maîtrise des conclusions des travaux de Hofstede G. et de Bollinger D. est indispensable pour mieux comprendre les facteurs clefs de succès des concepts de services à l'international

dans la mesure où la dimension essentielle du service réside bien dans une interaction verbale et comportementale de deux individus : le client et le personnel en contact. Or, comme nous l'avons déjà spécifié plus haut, le concept est pensé par une « nation » pour être implanté « dans une autre nation ». Plus que jamais, les dimensions, l'importance, la nature ainsi que la profondeur de ces interactions vont être déterminantes dans le succès ou l'échec d'une formule de service à l'international. Pour les besoins de nos développements (interactions entre le personnel en contact et le client), voyons schématiquement les résultats des travaux des auteurs qui ont consisté à croiser deux variables : le contrôle de l'incertitude et la distance hiérarchique.

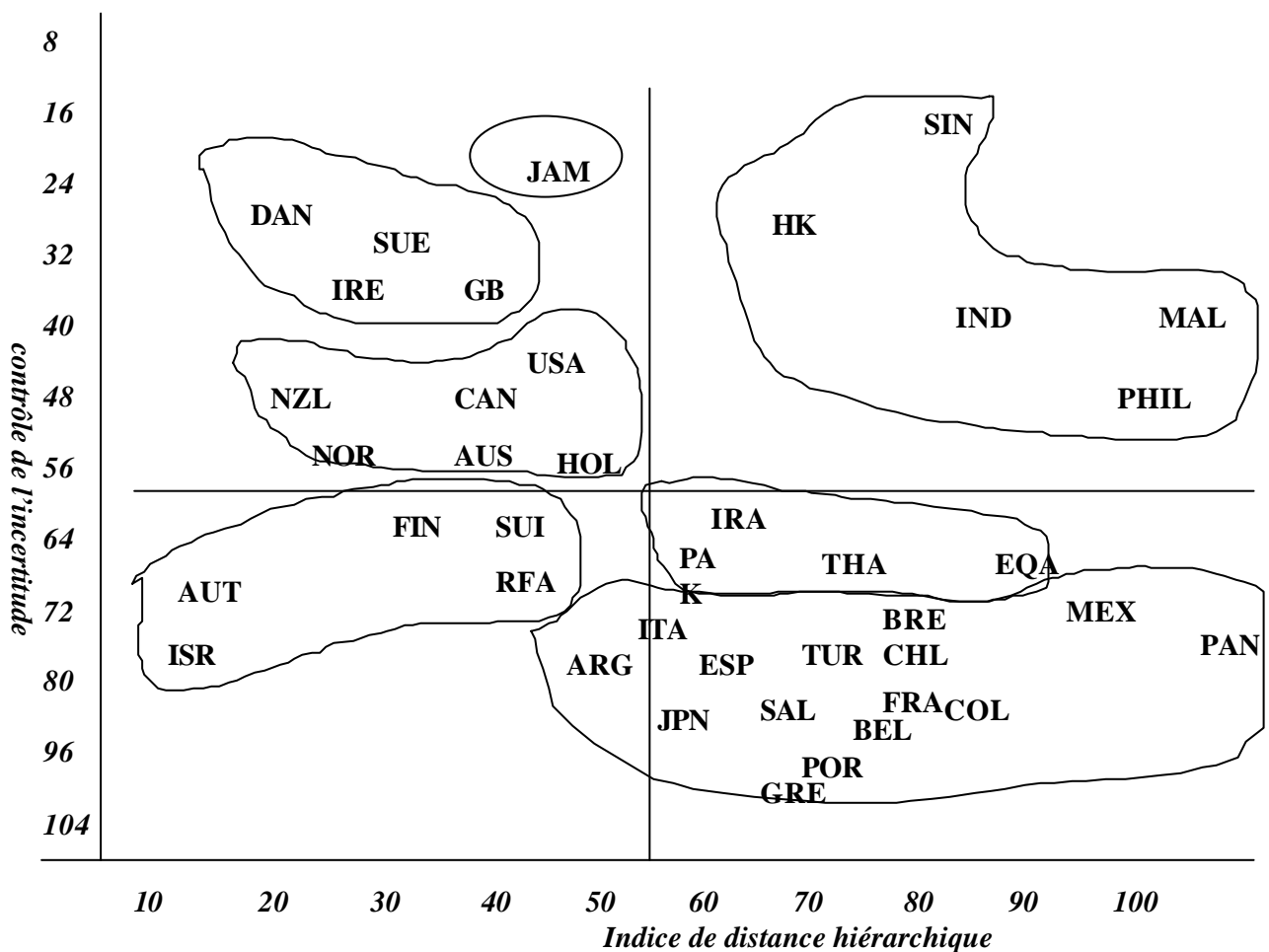


Figure 1 : Travaux de Hofstede G. et de Bollinger D.

« Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses hommes ? », Paris, Editions d'organisation, 1987, p. 27.

Nous retrouvons ainsi quatre blocs très distinctifs qui font apparaître des «communautés culturelles» semblables et d'autres très dissemblables. Il est important qu'une entreprise de

service maîtrise totalement ces espaces culturelles pour anticiper la réceptivité des marchés internationaux à des types d'interactions spécifiques.

Ainsi, nous pouvons croiser les travaux menés par les chercheurs en marketing des services et ceux menés par des Hofstede G. et Bollinger D. pour mettre en exergue la donnée suivante : si l'importance des interactions qui existent entre le personnel en contact et le client sont inversement proportionnels à l'opérationnalisation d'un concept de service et si des espaces culturels sont bien identifiés, la meilleure façon de garantir un développement international est justement de minimiser ces interactions et de privilégier donc l'exportation de concepts de services dits de « low contact » par opposition à des concepts de type « high contact ».

Il existe donc un « moyen » d'accélérer le « learning process » (le temps que les clients mettrons à comprendre et à maîtriser les rôles qui lui sont attribués) ou tout du moins de faciliter la transaction et la co-production qui s'établit entre personnel en contact et le client pour offrir le service : réduire autant que faire se peut les interactions verbales, c'est à dire, axer le concept de service sur du « low contact » par opposition au « high contact ».

Dans le cas contraire, le « learning process » s'étalera dans le temps en compromettant sérieusement la réussite de la firme en question.

Nous pouvons compléter nos conclusions en mettant en avant l'importance que revêt la réduction de l'interaction personnel en contact/client et la simplicité du concept de service dans toute politique d'internationalisation des services. Ainsi, voyons dans la figure 2 le croisement de deux dimensions maîtresses dans les services : le poids et la nature des technologies utilisées à la fois dans le back office et dans l'articulation du concept de service avec le type de concept de service, « high contact » ou « low contact ». Nous retrouvons quatre espaces décisionnels qui mettent en exergue les risques liés à la combinaison des ces deux dimensions.

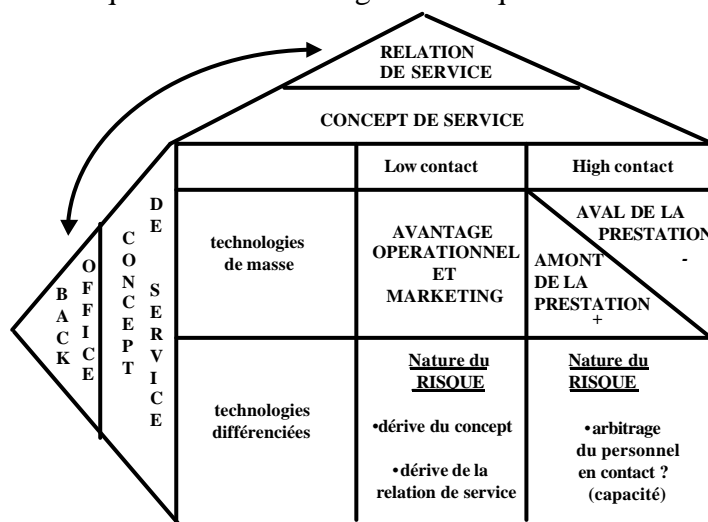


Figure 2 : Matrice d'internationalisation des concepts de services :

Cette matrice nous montre ainsi les garanties qu'offrent un concept de service de type « low contact » combiné avec des technologies de masse. C'est le cas de concepts de service comme Mac Donald's, Pizza Hut ou Formule 1 par opposition à des concepts de services comme Disneyworld. Nous rejoignons ici les conclusions des travaux d'Eiglier P. et de Langeard E. sur la gestion des réseaux de service : la grille multi localisation/multi services (1987). Plus une offre est étoffée et complexe plus sa duplication est problématique et inversement.

Comme nous le montre la matrice, les autres scénarios sont plus risqués dans la mesure où si les technologies sont différenciées (une technologie par type de service offert) et le concept de service « high contact », nous devons compter sur un arbitrage permanent du personnel en contact. Or, celui-ci n'a peut-être pas intégré et même mentalisé toutes les subtilités du concept originel pour en assurer sa duplication ad hoc sur de la durée.

Ceci nous amène à traiter maintenant l'importance de la maîtrise des technologies dans toute politique d'internationalisation des services. Celles-ci vont littéralement inhiber l'incidence culturelle et garantir ainsi une systématisation et une duplication ad hoc du concept de service.

2. Les technologies : inhibitrices de la dissonance culturelle.

2.1. Technologies et techniques.

Un seul nom à titre d'exemple pour illustrer et commencer notre 2^{ème} paragraphe : Sam Walton, le fondateur de Wal Mart en 1962. Cet homme a en effet eu l'ingéniosité de savoir allier besoin du consommateur, marketing, technologies et internationalisation. De nos jours, une entreprise qui désire optimiser sa politique d'investissements à l'étranger doit impérativement intégrer dans sa stratégie, la nécessité et les moyens de réduire ses coûts de gestion, d'achats, d'approvisionnement et de réapprovisionnement, pour être capable de maintenir des prix au plus bas et attractifs, conserver une réactivité optimale face à son marché et satisfaire au mieux ses consommateurs. Dans les années 80, des innovations technologiques telles que l'EDI (Electronic Data Interchange), l'EAN (système de code barre qui permet la description intégrale du produit), les ECR (Efficient Consumer Response : ensemble des moyens technologiques qui visent à l'efficacité de la promotion, de la logistique, des lancements de nouveaux produits et l'assortiment des points de vente) et les satellites indépendants ont permis aux entreprises les plus performantes d'œuvrer dans ce sens. Mais tous ces systèmes supposent une coopération active entre détaillants, grossistes, distributeurs et fabricants. Ainsi, grâce à l'usage de toutes ces technologies, la firme Wal Mart est considérée aujourd'hui comme le leader du Data Warehouse mis en place depuis 1990.

Actuellement, la maîtrise de toutes ces technologies lui permet de réaliser un chiffre d'affaires par m2, deux fois supérieures à celui de K. Mart alors qu'ils étaient comparables dans les années 80. Wal Mart investit en effet 500 millions de dollars chaque année pour ses systèmes d'informations (1200 personnes). Voyons schématiquement avec la figure 10, le non moins célèbre système du Data Warehouse de la firme Wal Mart.

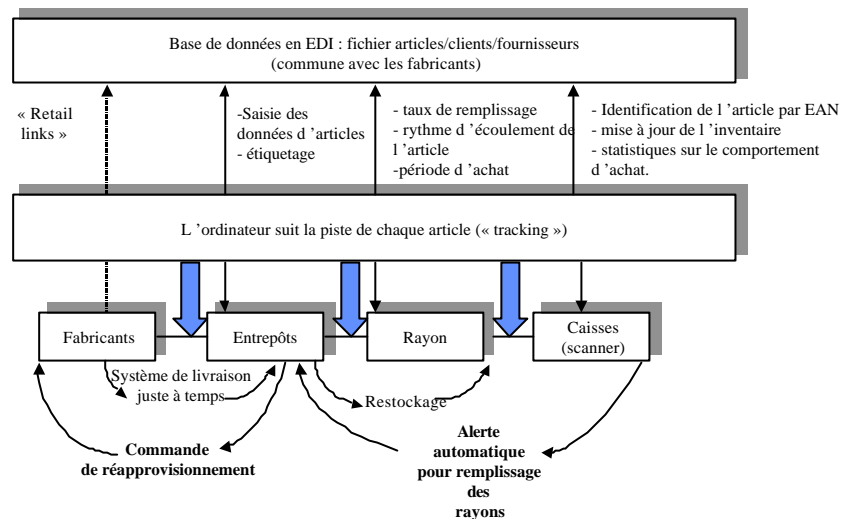


Figure 3 : Schéma simplifié du fonctionnement de Data Warehouse.

Grâce à son système d'informations sophistiqué, les industriels peuvent interroger à distance les unités en fonction de leurs propres besoins et investissements, via un système baptisé le «retail links». Exemple : quel et le volume des ventes de tel shampoing dans tels magasins avant, après et pendant une période de promotion. La réponse arrive 20 minutes plus tard. Et pour assurer le stockage des articles, Wal Mart a créé des bases de données communes avec ses principaux fournisseurs qui veillent eux-mêmes à l'inventaire. Grâce à ce système, cette enseigne peut maintenir les prix les plus bas car la structure des coûts est contrôlée à la minute. Ce système permet la livraison juste à temps, la réduction des inventaires et des coûts de stockage. Par ailleurs, il permet aux distributeurs d'analyser leurs ventes et les tendances des consommations. Doté d'un véritable outil d'aide à la décision, Wal Mart peut perfectionner son offre et placer le bon produit au bon moment. Grâce aux technologies, les fournisseurs sont des partenaires très actifs car eux-mêmes très impliqués dans l'usage des nouvelles technologies de l'information. Les objectifs pour les deux parties étant : le réapprovisionnement continu, la réduction des coûts de distribution, des marges brutes plus faibles, des dépenses d'exploitation moindres, un inventaire réduit et une rotation des stocks la plus rapide possible.

Restons dans le domaine de la grande distribution alimentaire qui nous offre l'un de nos plus beaux palmarès en matière de présence française à l'international, prenons le groupe Promodès, tout comme Carrefour. Ils ont l'un et l'autre lourdement investi dans la maîtrise de leurs systèmes d'informations à l'international, mais pas encore à la hauteur de Wal Mart. En effet, grâce à Logidis, le groupe Promodès a spécialisé ses entrepôts en fonction des produits et a réorganisé ses circuits logistiques pour faire baisser les coûts, démarche nécessaire à la mise en œuvre et au maintien d'une stratégie de discount. Les collaborateurs de Logidis poursuivent le travail commencé depuis quatre ans en étroite collaboration avec les fournisseurs du Groupe Promodès pour optimiser encore et toujours la circulation de l'information administrative et développer un partenariat logistique.

Car n'oublions pas qu'une stratégie d'internationalisation ne doit jamais être un exutoire à l'échec national. Bien au contraire. La rentabilité obtenue sur le territoire d'origine doit prioritairement dégager des profits pour permettre l'internationalisation de l'enseigne.

Ainsi, comme nous venons de le voir l'heure est à la rapidité d'exécution, au juste à temps, au flux tendu, à la réactivité pour maintenir les prix les plus compétitifs possibles et à la maîtrise de toutes les informations qui transitent à la fois chez les fabricants et les distributeurs. Au regard des contraintes et des risques liés à l'internationalisation d'une enseigne et de l'avance que certains grands groupes ont déjà acquise en matière de maîtrise des flux d'informations, les distributeurs doivent dorénavant investir massivement dans les nouvelles technologies s'ils veulent conserver un contrôle étroit de leurs activités à l'international et optimiser leur rendement. Wal Mart a investi dans le plus grand «entrepôt de données du monde» lui assurant ainsi la réussite que nous connaissons.

L'heure de l'internationalisation doit être aujourd'hui plus que jamais placée sous le signe de la maîtrise des nouvelles technologies de l'information si les firmes veulent se garantir une chance de succès compte tenu de l'avance considérable que certains grands groupes ont déjà prise en la matière.

Beaucoup de grands groupes appartenant au secteur de la grande distribution sont aujourd'hui entrés dans une logique dite du «direct profit per client» (Chétouchine G., 1998) car la vraie question qui se pose aujourd'hui n'est-elle point celle-ci : «Ne vaut-il pas mieux gagner un maximum d'argent par client et non plus par produit ? ». Mais trop rares aujourd'hui sont les distributeurs qui sont capables de dire précisément les clients qui leur font gagner le plus d'argent. Car c'est toujours de cela dont il s'agit : satisfaire ses clients en maximisant ses profits. Trop rares sont aussi les distributeurs qui connaissent le taux de pénétration de leur

produit par client, c'est-à-dire, le pourcentage d'achat fait par les clients consommateurs d'une marque ou d'un produit dans leur magasin.

Mais il existe un type de technologies : il s'agit des technologies liées à l'exercice d'un métier particulier pour systématiser la prestation de service en front office tout comme en back office. Prenons l'exemple de Mac Donald's ou de Pizza Hut ou de FedEx. Ces trois entreprises de services détiennent des technologies, du matériel, des systèmes d'informations et des équipements spécialisés pour la fabrication et la systématisation de leur offre de service. Est-il besoin de rappeler les investissements faits par Fedex sur l'acquisition en propre de sa flotte d'avions ? Sur leur politique du « Hub » (tout centraliser pour ensuite tout distribuer) ? Sur son système d'informations (lecture optique, traçage des paquets) etc. ?

Tout comme Mac Donald's qui n'a pas lésiné sur le prix de ses fameuses friteuses qui en garantissent la qualité et ce quel que soit l'endroit où elles ont été faites. Il en est de même pour Pizza Hut qui garantie l'universalité de sa pâte et de ses préparations en centralisant l'achat des marchandises mais aussi en investissant lourdement sur les fours spécifiques pour des cuissons à haute fréquence et à très rapides.

Ainsi, la qualité de la prestation de service repose dans une majeure partie (dirons-nous la quasi-totalité) sur l'efficacité des technologies présentes à la fois en back office et en front office. Les erreurs humaines sont limitées et les adaptations de la formule du service minimales. Regardons le succès (bien qu'encore relatif) du commerce électronique au niveau mondial : aucune interaction humaine, seulement des processus et modes opératoires pré-codés. Les technologies en effet permettent de minimiser les effets des interactions multiculturelles tout en garantissant la réalisation de la prestation de service grâce au support technologique.

Ainsi la présence de technologies et de techniques adaptées à des métiers spécifiques permettent à l'entreprise de service de s'affranchir de bien des déboires et surtout de contourner les barrières culturelles inextricables dans le cadre de la co-fabrication d'un service à l'international.

A titre d'exemple, regardons la percée fantastique de la firme Mac Donald's de 1990 à 1995 (Mathé F. N., Dubosson M. et Rousseau M., 1997).

	1995	1990	Evolution
▪ Nombre de restaurants dans les différentes Régions d'opérations :			
Etats Unis	11 368	8 576	33 %
Canada	902	626	44 %
Asie/Pacifique	2 735	1 288	112 %
Europe de l'Ouest	2 467	1 134	118 %
Amérique Latine	665	163	307 %
Afrique et Moyen-Orient	115	8	1 337 %
Europe de l'Est	128	8	1 500 %
▪ Nombre de pays	89	53	68 %
▪ Evolution des ventes			
Ventes totales en millions de dollars	29 914	18 759	59 %
Ventes aux USA	15 905	12 252	30 %
Ventes à l'étranger	14 009	6 507	115 %

Tableau réalisé à partir des données du rapport annuel 1995, Mac Donald's Corporation, publié en mars 1996

Figure 4 : Activité internationale de la chaîne

De restauration rapide de Mac Donald's (situation en 1995)

Mathé F. N., Dubosson M. et Rousseau M., Le service global : innovations et stratégies internationales de développement dans les services, 1997, Editions Maxima, p. 31.

Bien sûr qu'il serait réducteur de dire que Mac Donald's n'a réussi que grâce à la maîtrise de son outil de production. Mais il n'en reste pas moins que cette firme reste le plus bel exemple pour illustrer et démontrer que l'outil de production, la logistique, le système d'informations, la centralisation des achats contribuent largement à dupliquer à l'identique une formule de service dans un contexte international à condition bien sûr que le concept de service ait aussi une nationalité.

2.2. Technologies et Internet.

Mais une nouvelle donne est née et renverse actuellement les modes de fonctionnement jusqu'ici établis : celle imposée par les nouvelles technologies de l'information. Les industriels (fabricants et distributeurs) ne peuvent plus se passer de l'outil technologique pour asseoir leur compétitivité au plan international. Ainsi, une autre forme de commerce est née grâce aux nouvelles technologies de l'information, celle-ci permettant aussi de traverser les frontières sans trop se soucier des barrières à l'entrée : le commerce électronique et Internet. Ces outils permettent en effet à de nombreuses firmes de tirer leur épingle du jeu sans passer

l'établissement in situ et contourner ainsi les barrières culturelles, juridiques, politiques et économiques. L'Internet market est né (Chétouchine G., 1998). Mais s'il est certain qu'Internet va permettre à de nombreuses entreprises de services de s'internationaliser avec moins de contraintes, il n'en reste pas moins qu'en facilitant la pénétration de nouveaux marchés, les technologies vont poser un autre problème aux entreprises de services : celui de la baisse générale de la fréquence d'achat du consommateur. Car en effet, à l'instar d'une autoroute, rajouter une troisième voie voire une quatrième voie ne garantit pas pour autant une augmentation du trafic. En effet, les technologies vont permettre aux clients d'avoir accès à plus d'enseignes, plus de sites (électroniques ou durs), plus de choix mais les firmes vont devoir gérer au plus près une distribution multi-canal qui risque fort de compromettre leur rentabilité globale, tout du moins, pour les moins compétitives.

Mais la question d'Internet se pose plus pour les entreprises de services qui officient dans les métiers de la distribution : grande distribution alimentaire, non alimentaire, banques, agences de voyages etc...S'il est vrai qu'Internet favorise grandement l'internationalisation d'entreprises de services, il n'en reste pas moins que l'implantation in situ ne remplacera jamais l'échange électronique, ni en termes d'atmosphère et ni en termes de risques.

Notre conclusion ne changera pas nos positions : la maîtrise des systèmes d'informations et des nouvelles technologies permettra à de grandes enseignes de sortir leur épingle du jeu car le combat pour la compétitivité change dorénavant de nature : il ne s'agit plus d'être différent mais d'être les meilleurs et sur de la durée. Les nouvelles technologies peuvent largement aider des entreprises fameuses à œuvrer dans ce sens, à l'instar de Wal Mart qui semble nous avoir montré le chemin de la réussite. Mais si une entreprise de service vend plus ou mieux sur le net, ce sera d'abord parce qu'elle a une nationalité, donc une histoire, donc un imaginaire et donc une présomption d'excellence ou pas sur une activité particulière. Ceci nous amène donc à étudier le troisième et dernier point de notre recherche : le concept de la culture dominante.

Car si Mac Donald's a si bien réussi comme nous le disions lors de notre introduction, c'est aussi dû en partie au fait que Mac Donald's était américain. Ceci nous amène à traiter le dernier paragraphe de notre recherche. En quoi consiste le concept de la culture dominante et quel est son impact sur la réussite de l'internationalisation d'un concept de service ?

3. La culture dominante : l'assurance d'une présomption d'excellence.

3.1. Une approche de la culture : anthropologie, économie et histoire.

Avant de faire l'analyse du concept de la culture dominante, il convient dans un premier temps de définir le plus justement possible, ce que nous entendons par « culture ».

Dés 1952, Kroeber A. et Kluckhohn C. avaient proposé 164 définitions de la culture couvrant un très large spectre de significations. Nulle n'est notre intention de les lister mais devant ce tel foisonnement, il convient tout naturellement d'en choisir au regard des propos de notre recherche.

Il faut dans un premier temps dire que la culture apparaît comme un construit social à chaque groupe d'individus. On peut d'ores et déjà s'interroger sur la taille de ce groupe et sur les limites de son extension dans l'espace. Faut-il s'arrêter à la région, à la nation ou à d'autres regroupements ? Mais parce qu'il s'agit de management, la nation apparaît comme le groupe le plus approprié : pour des raisons de caractère institutionnel et juridique d'abord, pour des raisons de caractère symbolique ensuite.

En 1952, Kroeber A. et Kluckhohn A. diront que « La culture est une manière structurée de penser, de sentir et de réagir d'un groupe humain, surtout acquise et transmise par des symboles, et qui représente son identité spécifique ; elle inclut les objets concrets produits par le groupe. Le cœur de la culture est constitué d'idées traditionnelles et de valeurs qui lui sont attachées ».

Triandis H. en 1972 définira le concept de la culture subjective qui s'articule autour de 3 dimensions : la différenciation dans la perception, l'utilisation et l'évaluation de l'information et enfin les modèles d'action. L'auteur voit ainsi la culture comme un ensemble complexe déterminé par un certain nombre de valeurs

Charles et Kisser en 1977 diront qu'il s'agit « Des modes de pensées et des manières d'être qui sont largement partagés ».

Enfin, en 1987, Hofstede et Bollinger diront qu'il s'agit « De configuration des comportements appris et de leurs résultats, dont les éléments composants sont partagés et transmis par les membres d'une société donnée ».

Il nous faudrait bien plus d'un paragraphe pour prétendre à donner une liste exhaustive des définitions données et là n'est point le propos de notre recherche. Nous nous attacherons à dire et à poser dès maintenant les bases et les tenants de la culture.

La culture apparaît donc comme un construit social qui s'élabore dans un environnement donné, fort ou dangereux. Sur le plan humain, celui-ci est conditionné par la démographie et la génétique. Il est également modelé par la géographie et l'écologie, mais aussi par la technologie et l'économie. Dans cet environnement s'inscrit l'histoire du groupe qui a lui-même développé son propre système de rapports sociaux, souvent inégaux. Le système de valeurs qui s'établit apparaît ainsi à la fois comme une protection vis à vis des éléments extérieurs et comme une condition de maintien de l'équilibre interne des relations sociales (Dupriez P. et Simons S., 2000). La culture apparaît ainsi comme une construction sociale cohérente. Mais la culture s'inscrit aussi dans l'histoire comme nous l'a montré l'historien Braudel F. tout au long de ses nombreuses recherches et ouvrages, à commencer par sa Grammaire des Civilisations publiée en 1960 qui rendait compte de dix formes de culture : l'islam et le monde musulman, le continent noir, la Chine, l'Inde, l'Extrême Orient maritime, le Japon, l'Europe, l'Amérique latine, les USA, l'Univers Anglais et l'autre Europe, soit la Russie et l'URSS. Ainsi comme le souligne l'auteur, aucune culture n'est indépendante des données économiques, technologiques, biologiques et démographiques. Les conditions matérielles qu'elles expriment pèsent sans cesse sur l'évolution des cultures et des civilisations. Abordons à présent le cœur du concept de la culture dominante dans les services.

3.2. Culture et métier de service : la culture dominante et la présomption d'excellence.

Le concept de la culture dominante peut se résumer ainsi : c'est l'ensemble des caractéristiques socioculturelles, historiques, économiques, comportementales, sociales, politiques et géographiques qui expliquent, sous-tendent et légitiment l'excellence d'un pays à pratiquer un ou plusieurs métiers de service.

Pour asseoir nos propos, nous pouvons reprendre les travaux de Hofstede G., Neulen B., Ohavy D. D. et Bollinger G. (1990) qui se sont intéressés aux différentes manifestations de la culture. Nous sommes partis des résultats des travaux de ces chercheurs pour pousser plus loin l'analyse afin d'en faire un outil de prévision et d'analyse marketing. En effet, si les nations ont emmagasiné des histoires, des héros, des rites et des valeurs, nous pouvons penser que ces nations ont su alors développer des savoir-faire qui leur sont spécifiques. Avant de développer, voyons plutôt la figure 5 ci-dessous.

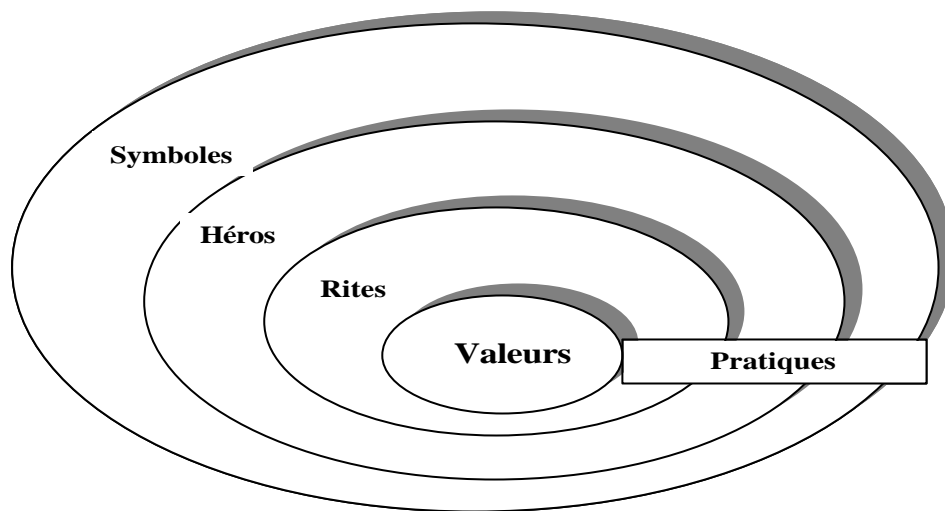


Figure 5 : Manifestations de la culture : valeurs et pratiques.
Hofstede G. Neulen B., Ohavy D. D. et Bollinger D., 1990.

Les auteurs ont retenu quatre manifestations de la culture qui donnent lieu à des pratiques d'usages ou de normes de comportement et dans une organisation, ces manifestations constitueraient l'essentiel de la culture organisationnelle. Poussons plus loin l'analyse des auteurs et ajoutons à cette réflexion la possibilité qu'une nation acquiert la maîtrise de savoir-faire spécifiques sur des métiers spécifiques. Nous pouvons fortement émettre l'hypothèse que des pays développent « naturellement » des compétences spécifiques pour assurer le fonctionnement de leur quotidien ou pour mieux développer et utiliser des ressources naturelles ou bien, sous la contrainte, s'astreindre à mettre en œuvre des organisations ou des pratiques spécifiques, tout ceci sous-tendu par un contexte historique, économique, social, politique, géologique voire naturel. Le concept de la culture dominante consiste à attribuer à une nation une présomption d'excellence sur des savoir-faire spécifiques, notamment, pour ce qui nous concerne en matière de métier de service. Cette présomption d'excellence va peser très lourd dans la balance des attributions d'expertise et de légitimité à pratiquer un métier de service dans la mesure où l'intangibilité du service renforce et surenchérit la notion de risque perçu. Les populations n'ayant alors d'autre choix que de faire des associations entre le concept de service, le métier exercé et sa provenance géographique. Voyons plutôt dans la figure 6 l'illustration de nos propos pour ensuite dérouler un certain nombre d'exemples réels afin de mieux illustrer nos argumentations et en comprendre la teneur et leur légitimité.

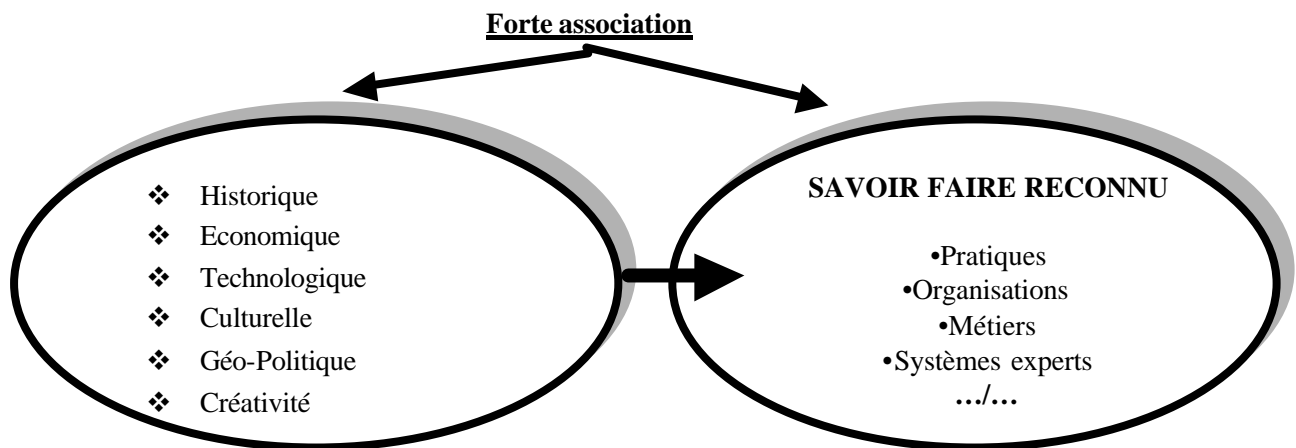


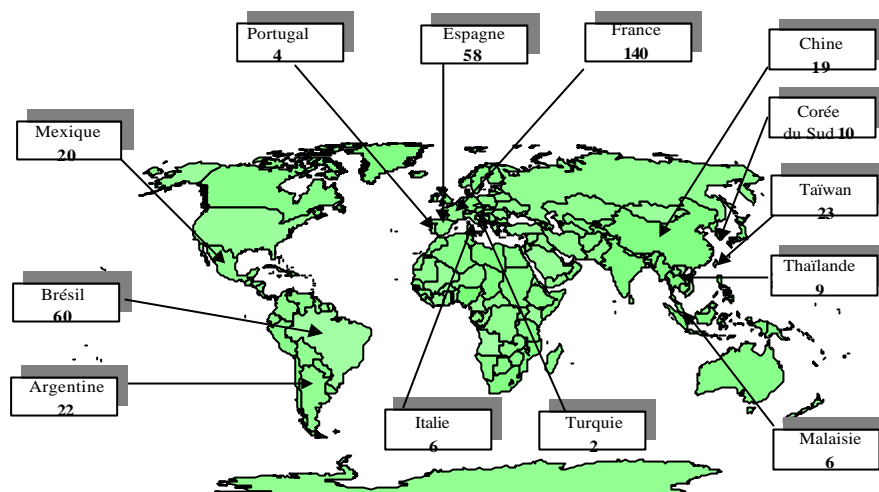
Figure 6 : Le concept de la culture dominante des métiers de service.

C'est ainsi que nous pouvons voir que certains pays ont su exceller dans l'art de pratiquer certains métiers de services et d'autres pas. Afin d'illustrer nos propos, prenons dans un premier temps, l'exemple de la restauration rapide. La présomption d'excellence est définitivement américaine (Mc Donald's), tout comme la livraison de colis ou de plis rapides «door to door activity» (FedEx, UPS, DHL) ou les parcs d'attraction (Disneyland ou Sea World). Les explications sont multiples et se situent au cœur du pays, de ses valeurs et de son fonctionnement. Pour ce qui concerne la restauration rapide, les Américains ont très vite compris l'importance que revêtait la possibilité de manger, rapidement, à tout moment, dans un cadre ludique, très américain, sobre et propre, des produits de bonne qualité. Ils savent aussi l'importance que revêt pour eux, l'hygiène, la rapidité ou le gain de temps, le «casual», la valeur de lien et d'appartenance (L'Amérique, l'oncle Sam, les enfants, la famille pour Mc Donald's). Mais les Américains ont aussi un rapport avec le temps qui leur est très spécifique. En effet, tout doit être fait en un temps optimal, minimal, record. Les Américains sont définitivement des "minimalistes" du temps. Mais l'Américain est aussi un gagnant, un «compétiteur» où chaque seconde compte. Ces valeurs sont bien sûr issues de l'histoire de ce continent, de sa topographie, de son économie, tout ceci ayant contribué à faire des américains ce qu'ils sont aujourd'hui ou tout du moins, ce que les non américains pensent qu'ils sont et c'est ce qui compte dans notre approche marketing du service. Donc, définitivement, la culture dominante et la présomption d'excellence de la restauration rapide sont américaines. Un autre pays ne peut sûrement pas rivaliser avec les Etats Unis pour prétendre exercer sans défaut et avec toute l'efficacité voulus ce métier particulier. Nous avons ici un bel exemple de ce que nous appelons la culture dominante des métiers de services à l'international.

Prenons un autre exemple pour illustrer nos propos : le métier de la livraison rapide ou plus exactement du «door to door» (FedEx ou UPS). Cet exemple rejoint dans les grandes lignes les mêmes explications que celles énoncées pour la restauration rapide avec un élément supplémentaire : tout doit être fait pour tenir les promesses faites au client et pour aider tout un chacun à tenir sa parole et ne pas manquer une affaire. Transparaissent ici deux valeurs clefs de l'Américain : la fiabilité et l'engagement. Nous pouvons tout à fait nourrir nos explications de faits historiques tout comme l'origine de DHL qui remonte aux transports de fonds assurés par les diligences lors de la ruée vers l'or. Ajoutons à cela l'immensité du pays qui oblige ses habitants à développer considérablement les moyens de communications et de transports pour garantir un flux d'informations et de personnes toujours plus performant et sans faille.

Nous pouvons aussi expliquer la forte très forte présomption d'excellence dévolue aux Etats Unis dans l'art de gérer et d'animer des parcs d'attraction de type SeaWorld ou Disneyland. Les raisons diffèrent mais rejoignent des explications d'ordre socioculturelles, comportementales et sociales. En effet, comme tout un chacun peut le deviner, l'Américain est «un éternel enfant» dans la mesure où le rêve, la fantaisie, les «unlimited sensations», le grand spectacle, les effets spéciaux et la surprise de l'œil sont incessamment recherchés. C'est le pays de l'emphase, de la sur-dimension, du spectacle (des noms magiques comme Broadway, Las Vegas et Walt Disney nourrissent considérablement la construction de cet univers ludique si fortement associé aux américains). Mais l'Amérique est aussi le royaume de l'enfant, de la jeunesse, du futile, de l'agréable mais aussi le pays des technologies de masse car les Américains n'ont pas d'autre choix que de devoir gérer plusieurs milliers de clients en même temps (ou moins lorsqu'il s'agit d'un restaurant peut-être). En effet, si nous regardons de très près toutes les infrastructures qui accueillent plusieurs dizaines de centaines ou de milliers d'Américains (clients) en même temps, aucune faute technique, aucune erreur, aucun aléa. Tout est programmé, anticipé, "technologiquement" au point, pour que la prestation et la promesse faite au client soient en effet réalisées.

Pour ne pas cantonner nos illustrations à une seule nation, prenons à présent l'exemple de la grande distribution en nous appuyant sur l'un de nos leaders mondiaux (si ce n'est le leader), le groupe Carrefour. Dans un premier temps, fixons la présence de ce groupe à l'international en observant la figure 7 et voir ainsi l'étendue et la diversité de la présence de ce groupe à l'international.



L'internationalisation du Groupe CARREFOUR

A l'instar des raisons qui expliquent les présomptions d'excellence américaines développées ci-dessus, le savoir-faire et donc la culture dominante du métier de la grande distribution alimentaire (le « tout sous un même toit ») sont définitivement français. En effet, si nous reprenons les origines de la grande distribution française et les principaux atouts qui sont attribués à la France, nous retrouvons un corollaire « étonnant » tout du moins intéressant.

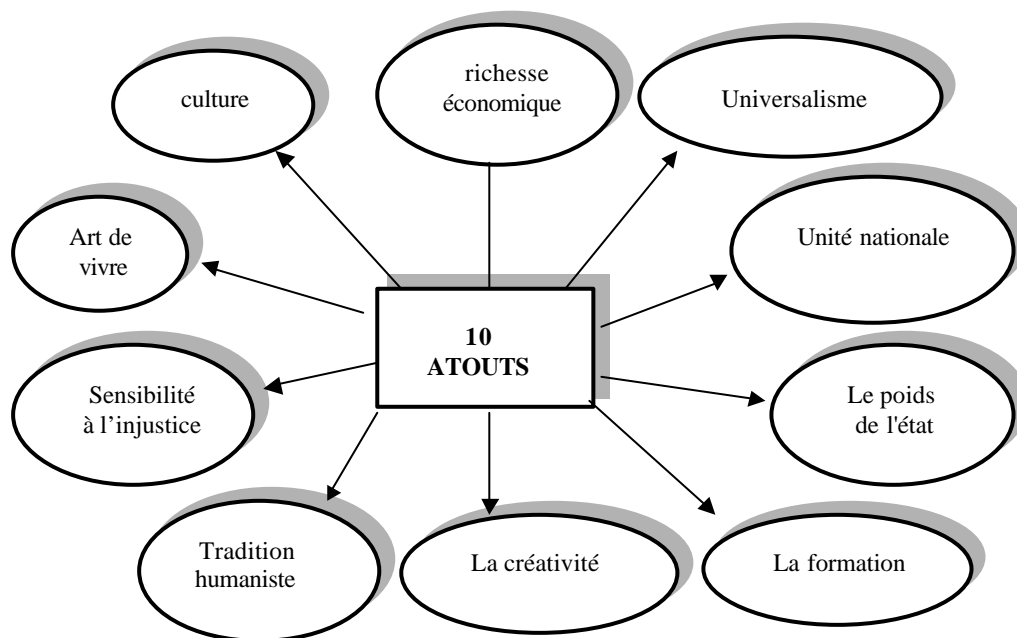


Figure 7 : Tiré de Francoscopie 1995.

Les travaux de Mermet G.(1994) sur la connaissance du peuple français sont ici très utiles pour expliquer les raisons de la culture dominante française pour les métiers de la grande distribution française. Les atouts qui assoient et légitiment cette présomption d'excellence

sont essentiellement : la sensibilité à la justice, tradition et humanisme, richesse économique et art de vivre. En effet, le concept de Carrefour « colle » tout à fait à ces quatre atouts puisque nous y retrouvons ses grands fondements : des prix bas pour tout le monde pour que tout le monde puisse accéder au bien être, les « riches » comme « les pauvres » (sensibilité à la justice, tradition et humanisme) ; la garantie de tout trouver sur les étalages au meilleur prix (richesse économique) ; un endroit plaisant où il fait bon vivre, à la fois esthétique et sensoriel (art de vivre). Mais la présomption d'excellence de la grande distribution française tient également au fait que nous avons été les premiers à penser le concept de l'hypermarché ! Car en effet, pour bénéficier de « cet état de grâce » qu'est la présomption d'excellence il faut avoir été le premier à avoir eu l'idée et à l'avoir opérationnalisée. Mais rappelons également que la France jouissait d'un passé prestigieux en matière de distribution et de self-service : nous voulons ici parler de la notoriété mondiale de nos grands magasins parisiens, où là aussi, la France jouit sans contexte d'une culture dominante dans l'art de mettre en scène produits et services. Pour comprendre ce savoir-faire il faut remonter à René Boucicaut, entrepreneur français du début de ce siècle, qui a été en quelque sorte le premier à avoir compris le concept du « tout sous un même toit » en ayant ouvert le premier grand magasin, « Au bon marché », rendu célèbre grâce au génie d'Emile Zola. Cet entrepreneur avait déjà bien perçu l'innovation majeure qui consistait à cette époque à étaler les articles et surtout à les rendre accessibles à la clientèle. Il avait aussi compris l'importance de la magie et de l'esthétisme du lieu de service. En 1876, date de la construction de ce magnifique édifice, il passait pour un modèle d'élégance (Giedion S., 1990). Là naissait déjà en ce début de siècle la magie et le savoir-faire français du mariage entre élégance, beauté des lieux et le principe de la vente massive. Il formait en effet un contraste absolu avec les magasins américains de type entrepôts avec des étages superposés comme le Leiter Building à Chicago ou le grand dépôt de John Wanamaker de Philadelphie ou encore le E.T. Stewart à New York. Elégance esthétique. Voici deux mots qui vont peser lourd dans la présomption d'excellence française. Et puis, plus de comptoir, plus de relation de type « maître à esclave » entre les vendeurs et les clients, mais une relation égalitaire. Voici un troisième mot « magique » qui explique aussi le succès de la grande distribution française. Qu'est-ce qui ne caractérise pas plus la France que ce profond désir d'égalité, de justice, de refus de relation déséquilibrée, de domination d'une certaine dictature ? N'a-t-on pas guillotiné notre pauvre roi Louis XVI ainsi que sa Reine pour avoir refusé de gérer les Français dans une démocratie équilibrée ? Le Français aime le

choix par-dessus tout, l'accès au toucher dans la liberté la plus absolue et dans un lieu esthétique, fonctionnel et agréable.

Nous retrouvons ainsi dans la grande distribution française, les racines et les stigmates de la culture française : liberté de choix, libre service, relation égalitaire, esthétisme, recherche du raffinement et l'importance de savoir mêler l'utile à l'agréable. Nous sommes assez loin des «Home Depot» ou «Warehouse» américains qui privilégient l'utile à l'agréable et le fonctionnel à l'esthétisme.

Ainsi nous l'aurons compris : une présomption d'excellence sur un métier ne se décide pas. Elle est issue d'un savoir-faire profondément ancré dans la culture même du pays. Elle est la résultante à la fois de principes moraux, culturels, philosophiques, historiques, comportementaux et psychosociologiques qui prédisposent certains pays à utiliser ses caractéristiques à des fins mercantiles.

La culture dominante assure l'entreprise de service d'une présomption d'excellence à exercer un certain métier mais n'assure absolument pas cette même crédibilité sur l'ensemble d'une activité : par exemple, la France jouit d'une présomption d'excellence sur la gastronomie mais en aucun cas sur l'ensemble des métiers liés à la restauration.

Nous l'avons compris, le concept de la culture dominante devient alors un formidable levier d'action à l'international pour s'accréditer à la fois auprès des investisseurs mais aussi des partenaires et de la part de la population locale une réceptivité maximale et un accueil sans restriction aucune. Le démarrage peut alors commencer. Mais attention, de la même manière que la présomption d'excellence peut être forte, la présomption d'incompétence l'est tout autant. En effet, pour ne citer qu'un seul exemple pour ne froisser personne. Qui de mieux placés que les Anglo-saxons pour exporter des activités de services liées au métier de l'audit et du conseil ? Aucun autre pays ne peut rivaliser avec ces derniers au risque de se voir expulsé du marché manu-militari.

CONCLUSION

Comme nous venons de le voir tout au long de notre recherche, une entreprise de service qui prend une orientation internationale doit impérativement détenir à la fois des compétences marketing mais aussi des savoir-faire spécifiques sur des métiers de services et maîtriser des techniques et des technologies en propre. Mais comme nous l'avons vu dans un paragraphe précédent, nous ne pouvons plus ignorer le déferlement de formules de services via les canaux électroniques, c'est à dire, via Internet. A voir avec quelles facilités les firmes de tous vents, de tous bords et de tous horizons envahissent nos écrans et pénètrent notre univers marchand, nous pourrions très justement nous poser la question de savoir si, à terme, Internet remettra en cause le concept de la culture dominante ? Est-ce que les firmes qui commercialisent leurs produits et services via le réseau électronique n'auront plus de nationalité au sens où nous l'avons développé ? Et d'une façon plus globale, faut-il d'ores et déjà éviter d'accorder de l'importance aux particularismes culturels, voire chercher à les éradiquer pour s'affranchir des divisions dont ils sont porteurs ? Ou bien la culture, à l'instar des langues, appartient-elle au destin de l'humanité ? Bien ambitieux serait que de vouloir répondre à des questions aussi majeures à l'instant. Mais nous pouvons d'ores et déjà apporter quelques réflexions qui doivent aiguiller les chercheurs sur ces interrogations qui revêtent un caractère crucial à l'heure de la mondialisation et de l'ouverture des frontières. Comme le dit si justement d'Iribarne P. (1998), d'une part, à saisir le type de continuité culturelle qui marque une société quand ses institutions se modernisent, on ne peut douter de la pérennité des particularismes culturels, d'autre part, si les technologies facilitent la mise en ligne d'hommes et de firmes de cultures différentes, de mémoire d'homme et depuis que le monde est monde, un outil a-t-il déjà initié un processus d'éradication culturelle aussi infime soit-il ? Pas que nous sachions car l'unification des mœurs est bien souvent superficielle et à titre d'exemple, l'adoption du coca-cola et des jeans peut bien souvent aller de pair avec une défense virulente de maints particularismes.

Les technologies restent un outil, un nouveau canal de distribution au même titre que tous les nouveaux canaux de distribution qui ont vu le jour depuis l'ère de l'automatisation. En revanche, une culture dominante peut se perdre dans le temps ou se trouver fortement concurrencée. Il en va ainsi des nouvelles banques d'affaires japonaises qui jouissent d'un savoir-faire reconnu sur les plus grandes places financières «au détriment » des plus grandes banques de la City. Mais ce phénomène est-il pour autant irréversible ? La culture dominante prend ses racines bien au-delà d'une simple question d'opportunité économique. Elle est

endémique, auto-générée, transmise et détient des ramifications bien plus profondes que les fondations d'un immeuble d'affaires à Tokyo. Prenons l'exemple de Toys r'us. Nous achèterions sûrement sans problème les jouets de l'enseigne via le Net, mais la firme a pourtant bien «plié bagages » après avoir essuyé un franc échec. Alors ? Est-ce l'objet de la transaction qui porte les stigmates de la culture ou est-ce le lieu et les gens qui abritent l'ensemble de ces objets ? La réponse est fluide. L'objet en tant que tel ne porte pas d'empreintes culturelles mais bien la façon dont il est vendu, mis en scène et offert au client. Les technologies n'aboliront pas «demain » le concept de la culture dominante, pour autant que chaque nation ait conscience de ses acquis culturels. En revanche, nous devons nous attendre à une accélération de l'offre, à une accentuation de sa diversité et à une détemporalisation de l'acte marchand. Mais nous ne croyons pas qu'une nouvelle invention de l'homme vienne supplanter si facilement le plus grand mystère de l'humanité : l'homme.

BIBLIOGRAPHIE

1. CHASE D. R. et HAYES R. H., 1990, Operation's role in service firm competitiveness, Harvard Business Review, avril.
2. CHETOCHINE G., 1998, Quelle distribution pour 2020 ? Les nouveaux enjeux du commerce : les hypermarchés vont-ils disparaître ? Editions Liaisons, collection Point de vente.
3. COULET T., 1994, Définition d'une problématique sur l'internationalisation des services, Deuxième séminaire de recherche du Club Rhône-Alpes, Auvergne, Bourgogne des Ecoles Supérieures de commerce, Ecully, Groupe ESC Lyon.
4. DE BANDT J. et GADREY J., 1994, Relations de service, marché de services, CNRS Editions.
5. DUPRIEZ P. et SIMONS S., 2000, La résistance culturelle : fondements, applications et implications du management interculturel, Editions De Boeck Université.
6. EIGLIER P. et LANGEARD E., 1987, Servuction : le marketing des services, Editions Mac Graw Hill.
7. GIEDION S., 1990, Espace, temps, architecture, Editions Denoël.
8. GRONROOS C., 1990, Service management and marketing : managing the moments of truth in service competition, Editions Lexington Books.
9. HOSFTEDE G., 1983, National Culture in four Dimensions : A Research-based Theory of cultural Differences among Nations, International Studies of Management and Organisation, vol. XII, n° 1-2.
10. HOFSTEDE G., 1987, Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses homes ? Paris, Editions d'organisations, p. 27.
11. HOFSTEDE G., NEULEN B., OHAVY D. D. et BOLLINGER G., 1990, "Measuring Organizational Cultures : a Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases, Administration Science Quarterly, n°2, p. 286-316.
12. KROEBER A. et KLUCKHOHN C., 1952, Culture : a critical Review of Concepts and Definitions, Papers of the Peabody Museum of Archaeology and Ethnology, Harvard University, vol. 47, n° 1, p. 1-123.
13. LEVITT T., 1986, The Marketing Imagination, The Free Press Edition.
14. LOVELOCK C. et YOUNG R. F., 1979, Look to consumers to increase productivity, Harvard Business Review, n° 79310, p. 167-178, may-june.
15. MATHE H., DUBOSSON M. et ROUSSEAU M., 1997, Le service global. Innovations et stratégies internationales de développement dans les services, Editions Maxima.
16. MERMET G., 1994, Francoscopie 1995, Editions Larousse.
17. MUNOS A., 1999, Marketing et technologies : un duo gagnant pour l'internationalisation des services, 47^{ème} congrès RSAI, Montréal.
18. NORMAN R. , 1994, Le management des services : théorie du moment de vérité dans les services, Editions InterEditions.
19. SHOSTACK G. L., 1977, Breaking free from product marketing, Journal of Marketing, vol. 41, avril, p. 73-80.
20. TRIANDIS H. C., 1997, The analysis of Subjective Culture, Michigan, UMI.
21. USUNIER J.C., 1992, Commerce entre cultures. Une approche culturelle du marketing international. Editions Presses Universitaires de France, collection Gestion.